

# FEEDBACK

**Roland & Frances Bee**

---

- **Construindo Retornos Positivos**
- **Recebendo Críticas e Tirando Proveito Delas**
- **10 Ferramentas para a Crítica e o Feedback Construtivos**





Tradução do *Constructive Feedback*  
originalmente publicada em 1996, em comum acordo  
com o *Institute of Personnel and Development*.  
© 1996 Roland e Frances Bee

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP  
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988  
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial* : Clemente Raphael Mahl  
*Produção gráfica*: Mirian Cunha  
*Revisão*: Dina Beck e Daniel de Paiva Cazzoli  
*Capa*: João Lino Oliveira  
*Ícones*: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães  
*Composição*: CompLaser Studio Gráfico  
*Impressão*: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Bee, Roland  
Feedback/Roland e Frances Bee; tradução Maria Cristina Fioratti Florez —  
São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *Constructive Feedback*.  
ISBN 85-213-0976-7

1. Comportamento — Modificação 2. Crítica pessoal 3. Relações  
interpessoais I. Bee, Frances II. Título.

97-3917

CDD-658.3145

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Críticas construtivas : Relações interpessoais : Administração de empresas 658.3145

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)

# Sumário

Introdução, 7

## capítulo 1

O que é a crítica  
construtiva (feedback)?, 9

## capítulo 2

Criticando  
construtivamente, 16

## capítulo 3

As 10 “ferramentas” para  
a crítica construtiva, 30

## capítulo 4

Situações  
desafiadoras de críticas, 40

## capítulo 5

Recebendo  
críticas, 49

## capítulo 6

Aprimorando continuamente  
suas habilidades de retornos positivos, 57

Leituras complementares, 61

## Introdução

A crítica é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação. A todo momento, estamos recebendo feedbacks:

- informalmente, no dia-a-dia, de pessoas com quem interagimos e que reagem àquilo que dizemos ou fazemos;
- formalmente, de chefes que comentam nosso desempenho no trabalho; de nossos subordinados, que reagem à maneira como exercemos nossa liderança; de colegas, clientes e fornecedores;
- em treinamentos; auxiliando-nos no desenvolvimento de novas habilidades;
- do ambiente em que vivemos; como quando crianças, fascinados e atraídos pelo calor e brilho da chama, acabamos por aprender, pela experiência de tocá-la e queimar os dedos, que o calor do fogo é bom e seguro somente a certa distância;
- de nós mesmos; ao estabelecermos o limite de pressão que somos capazes de suportar, e ao considerarmos a maneira como somos afetados por nossas próprias ações e pelas de outra pessoa.

Toda crítica que recebemos em relação àquilo que realizamos é de essencial importância para nosso aprendizado e crescimento. Ela

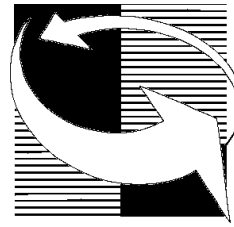
permite que modifiquemos nossa maneira de encarar e lidar com determinados assuntos e idéias, e trabalhemos com mais empenho se necessário, em busca de melhores resultados. Pessoas bem-sucedidas sabem valorizar as críticas que recebem de chefes, subordinados, colegas, clientes, fornecedores, no meio em que vivem, e aprenderam a utilizá-las em proveito próprio. Essas pessoas, na verdade, até mesmo as buscam. Igualmente, reconhecem a necessidade e a importância de tecer críticas, mas fazendo-o sempre de maneira a aprimorar desempenhos e relacionamentos. A capacidade de criticar construtivamente, de saber receber críticas e utilizá-las em proveito próprio é fundamental, não apenas no ambiente de trabalho, mas também nas relações sociais e familiares.

O objetivo deste livro é ajudá-lo a identificar:

- o momento adequado de se criticar;
- a maneira mais adequada de fazer críticas construtivas;
- a maneira inteligente de receber críticas e de fazer bom uso delas.

No capítulo 1, esclarecemos o que queremos dizer ao utilizarmos a expressão *crítica construtiva*, distinguindo-a da *crítica destrutiva*. No capítulo 2, sugerimos como a crítica construtiva pode ser útil em diversas situações de trabalho. O capítulo 3 constitui o cerne deste livro, explicando de que maneira a crítica construtiva deve ser feita e fornecendo 10 “ferramentas” de orientação para fazê-la adequadamente. No capítulo 4, debruçamo-nos sobre algumas situações de crítica particularmente desafiadoras, sugerindo estratégias que poderão ser bastante úteis. O capítulo 5 ocupa-se de uma habilidade comumente negligenciada, a de saber como obter críticas construtivas e tirar o melhor partido delas. Para concluir, no capítulo 6, apresentamos de forma mais detalhada sugestões que visam aperfeiçoar continuamente a habilidade de criticar construtivamente.





## capítulo 1

# O que é a crítica construtiva (feedback)?

## O que é criticar?

Criticar é parte integrante da comunicação efetiva, isto é, daquela que pressupõe um locutor e um interlocutor. A crítica é ligação entre as coisas que você faz e diz e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber criticar adequadamente é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver. Em nossa opinião, essa habilidade é o elemento que diferencia:

- gerentes capazes de motivar e desenvolver com sucesso seus subordinados, daqueles que encontram sérias dificuldades em desempenhar a função de liderar um grupo de pessoas;
- orientadores e conselheiros que conseguem melhorar efetivamente o desempenho de suas equipes, daqueles que realizam um trabalho apenas superficial;
- profissionais de treinamento que se empenham em transmitir idéias e conhecimentos, e desenvolver as habilidades dos participantes do grupo de treinamento, daqueles que se preocupam apenas em ministrar cursos;

## Feedback

- orientadores que conduzem seu grupo de maneira a fazer desabrochar seu potencial, daqueles que, ao contrário, sufocam-no;
- indivíduos capazes de trabalhar efetivamente pela equipe à qual pertencem, daqueles que não fazem senão prejudicar o grupo.

A crítica, qualquer que seja a sua natureza, é definida como sendo:

- toda a informação específica referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforçá-los ou desenvolvê-los;
- toda a informação que leva uma pessoa a tomar consciência de que seu desempenho, ou atingiu o padrão desejado, a fim de incentivá-lo e reafirmá-lo, ou ficou abaixo das expectativas, a fim de evitá-lo e encaminhá-lo em direção ao padrão desejado.

O que é fundamental nessas definições é que ambas supõem que as pessoas sejam capazes de apresentar um desempenho adequado ou encaminhá-lo para um padrão mais desejável. Em outras palavras, a idéia central é de que a crítica bem-feita é construtiva, pois ela tem como finalidade construir um comportamento sobre aquilo que é bom e planejar um ulterior crescimento .

## A diferença entre a crítica *construtiva* e a crítica *destrutiva*

Uma crítica é *positiva* quando visa a reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado, e *negativa* quando visa a corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório. Tanto a crítica positiva quanto a negativa podem e devem ser construtivas. Os dois maiores problemas, concernentes a essa questão, são:

- a inexistência de crítica positiva; isto é, não reconhecimento ou referência de bom desempenho;

- a crítica negativa é feita de maneira tal que seu caráter é *destrutivo*.

A crítica destrutiva costuma acontecer só quando as coisas saem erradas (esse tipo de atitude lhe parece familiar?) e quando não há padrões determinados pelos quais se possa avaliar o desempenho ou o comportamento, ou qualquer plano que vise o desenvolvimento. A crítica destrutiva costuma assumir a forma de comentários generalizados e subjetivos, apontando com frequência para características pessoais ou atitudes percebidas. A crítica bem-feita, ao contrário, deve assumir a forma de comentários objetivos, concentrados em exemplos específicos de comportamento. A crítica pode ser extremamente destrutiva para os relacionamentos pessoais ou para qualquer estratégia de desenvolvimento futuro. Toda vez que há padrões estabelecidos de comportamento e desempenho, e comunicação quanto àquilo que está de acordo, assim como quanto àquilo que não está, ocorre então aquilo a que chamamos de *crítica construtiva*.

### A finalidade da crítica

Em resumo, a crítica construtiva:

- fornece informações sobre o comportamento e o desempenho com base em dados objetivos, de tal maneira que a pessoa criticada mantém uma atitude positiva em relação a si própria e a seu trabalho;
- estimula aquele que recebe a crítica a comprometer-se com o planejamento pessoal, a fim de buscar padrões estabelecidos de comportamento e desempenho.

A crítica está intrinsecamente ligada ao processo de aprendizagem. Toda vez que faz uma crítica, você está, em essência, ajudando uma pessoa a aprender, isto é, a adquirir novos conhecimentos e técnicas, e a aprimorar seu comportamento e desempenho.

## O momento e o lugar adequados para fazer uma crítica

Acreditamos que a crítica construtiva é necessária como parte regular e constante da comunicação diária, estabelecida entre gerentes e seus subordinados, entre membros de uma mesma equipe, entre pais e filhos, entre cônjuges e entre amigos. Infelizmente, o que ocorre em muitos locais de trabalho é que uma pesada carga de crítica negativa é reservada para a avaliação, que ocorre ao final de cada ano de trabalho. Assim, esse tipo de procedimento acaba por ser demasiado tardio e pesado. A pessoa vê-se soterrada pelas críticas, que não raramente se referem a questões e acontecimentos ocorridos há muito tempo, que já não estão claros na memória e sobre os quais não possui mais qualquer influência.

De modo geral, há algumas regras de ouro para a determinação do momento mais adequado para o estabelecimento da crítica:

- deve ser feita no primeiro momento possível depois do fato que motivou a crítica ter ocorrido: dessa forma, mantém-se vivo o acontecimento, tanto na memória da pessoa que faz a crítica, como na da pessoa que é criticada, o que garante uma possibilidade maior da crítica ser mais específica, melhor compreendida e, conseqüentemente, mais facilmente incorporada ao trabalho futuro;
- deve-se levar em conta a habilidade da pessoa de fazer uma crítica construtiva naquele determinado momento; em outras palavras, devem-se levar em conta fatores, tais como a disponibilidade de tempo, o clima descontraído e a autoconfiança;
- igualmente, deve-se levar em consideração a capacidade da pessoa de lidar com a crítica; em outras palavras, a quantidade de crítica que essa pessoa tem recebido, sua sensibilidade a isso e a pressão exercida sobre ela.

No que diz respeito à questão do lugar mais apropriado para o estabelecimento da crítica, a resposta é óbvia. No local de trabalho, o mais conveniente seria procurar uma sala, em que não houvesse o

risco de ser ouvido, nem tampouco interrompido. É claro que não há mal nenhum em se fazer uma crítica positiva geral ao grupo diante de outras pessoas (pelo contrário, há nessa atitude consideráveis benefícios). Entretanto, os maiores benefícios são atingidos quando essa crítica se refere a um desempenho específico, o que deixa claro por que ela foi feita, e o quê, de fato, era especialmente bom em relação a determinado comportamento ou desempenho.

Em situações de treinamento, há, em geral, duas opções:

- uma conversa particular entre a pessoa que ministra o treinamento e a pessoa em treinamento, em uma sala tranqüila e isenta de interrupções; essa opção é aconselhada sobretudo se a crítica a ser feita é de natureza particularmente delicada, ou se há a possibilidade da pessoa em treinamento ter dificuldades em lidar com a crítica numa discussão aberta;
- no grupo de treinamento, com outros participantes em práticas de estudo, o que pode ampliar a percepção daquilo que poderia ser feito, com um intercâmbio maior de informações, uma vez que as pessoas estão constantemente fazendo críticas umas às outras.

## Obstáculos à emissão e à recepção de críticas

Diversos fatores podem prejudicar o estabelecimento da crítica construtiva, tanto no que se refere à pessoa que a emite, quanto no que se refere à pessoa que a recebe. Algumas pessoas se sentem incapazes ou pouco à vontade de comentar o desempenho ou o comportamento de outras pessoas no trabalho. Há alguns obstáculos básicos contra os quais é preciso lutar:

- a crítica pode impressionar ou causar um choque, toda vez que não houver objetivos claramente determinados para o trabalho, ou

sempre que o empregado e o supervisor não partilharem a mesma percepção daquilo que o trabalho impõe;

■ é possível que haja algumas dificuldades de comunicação entre o empregado e o supervisor;

■ a crítica pode estar sendo feita de tal maneira que se apresente como destrutiva, ou seja, ela pode estar se concentrando, basicamente, em julgamentos e opiniões, o que compromete o senso de justiça da pessoa submetida a ela;

■ é possível que haja um problema de credibilidade; ou seja, é importante que aquele que recebe a crítica acredite que a pessoa que a emite seja efetivamente competente para fazê-lo;

■ é possível que haja um histórico de crítica negativa, o que faz com que a pessoa criticada mantenha-se sempre na defensiva;

■ a fim de esquivar-se de ter que fazer críticas, é, em geral, mais cômodo refugiar-se atrás de desculpas:

- as pessoas sabem quando estão ou não fazendo um trabalho de boa qualidade, e não têm necessidade de que alguém lhes mostre isso;

- as pessoas ficam irritadas com comentários a respeito da baixa qualidade de seu trabalho e passam a apresentar um desempenho ainda pior; assim, é melhor deixar as coisas como estão;

- se você elogiar um funcionário pelo seu bom desempenho, ele seguramente reivindicará um aumento salarial;

- fazer críticas acaba por criar controvérsias e exige um esforço desnecessário, e, afinal, você já tem trabalho demais.

■ As pessoas, em geral, temem fazer as críticas porque não sabem lidar, com naturalidade, com a reação e os comentários da pessoa criticada;

■ As pessoas têm receio de que suas críticas prejudiquem seus relacionamentos.

Felizmente, todos esses obstáculos (e muitos outros) podem ser superados, como demonstraremos adiante. Fazer e receber críticas são habilidades que, como quaisquer outras, podem ser

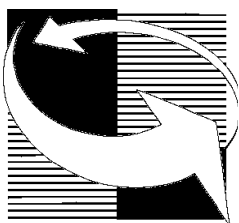
desenvolvidas. No próximo capítulo, esperamos ajudá-lo a estabelecer seu objetivo para alcançar a excelência nesta habilidade, tão essencial dentro do processo de comunicação.

Ao longo de todo este livro, você encontrará exercícios para serem completados. Sugerimos que você faça um diário, nos quais os resultados desses exercícios possam ser registrados, para que você disponha de um controle efetivo do desenvolvimento da crítica.

### Exercício 1

Refleta e registre em seu diário

- a maneira como se sente em relação ao fato de fazer e receber críticas; anote os fatores que se apresentarem como obstáculos incômodos para a crítica efetiva;
- se você faz ou não críticas e em que situações; sempre que a resposta for negativa, diga por quê.
- a maneira como você recebe as críticas e, se as recebe mal, diga por quê.



## capítulo 2

# Criticando construtivamente

A seguir, estudaremos algumas áreas nas quais a crítica construtiva desempenha uma série de funções importantes: para gerentes, no sentido de manter e aprimorar seu desempenho; e para orientadores, profissionais de treinamento, conselheiros e membros de uma equipe esportiva. Por último, trataremos do papel que a crítica construtiva pode exercer quando o objetivo é melhorar a disposição, a motivação e o empenho na realização das tarefas. Examinaremos neste capítulo algumas situações que ilustram a importância da crítica construtiva, assim como algumas das armadilhas mais comuns. A partir dessas situações, começaremos a identificar os princípios fundamentais que concernem à realização da crítica e que serão desenvolvidos posteriormente, no capítulo 3.

## Mantendo e aprimorando o desempenho

Podemos traçar um paralelo entre manter e aprimorar um desempenho e pilotar um avião. Quanto mais cedo obtivermos a informação sobre quanto estamos nos desviando da rota desejada, tanto menor será a correção de percurso que precisaremos fazer. O mesmo ocorre quando desejamos manter ou aprimorar um desempenho: quanto mais cedo soubermos como estamos nos saindo na tarefa que



realizamos, tanto menor será a mudança necessária em nosso método para que atinjamos, ao final, o nosso objetivo. Quando feita logo de início, a crítica construtiva é mais útil e menos “dolorosa”, visto que, dessa forma, ela apresenta-se apenas como “um pequeno ajuste nas coordenadas”. Quando os acertos e correções, em relação a um determinado comportamento ou desempenho, são feitos logo de início, mudanças mais profundas e ostensivas são desnecessárias.

### Situação 1

Terry está varrendo o depósito de mercadorias antes da inspeção, feita habitualmente pelo gerente no final da tarde. Suponhamos que sejam necessárias quatro horas para se varrer bem o depósito. Ao final de três horas e meia, o supervisor de Terry aproxima-se dele e diz: “Você ainda não acabou de fazer isso? Jamais conseguirá terminar antes do gerente chegar. Veja só como esses corredores estão imundos!”

Você diria que Terry recebeu uma crítica construtiva? É compreensível que o supervisor sinta-se frustrado pelo fato de um de seus subordinados estar tendo um desempenho insatisfatório, que acabará por prejudicar e desapontar o resto da equipe de trabalho. No entanto, será que essa crítica ajudará Terry a melhorar seu desempenho? Destacamos aqui dois problemas, que anunciam uma resposta negativa a essa pergunta:

- a crítica veio muito tarde, de forma que é impossível que a situação seja remediada;
- a crítica é destrutiva: aponta o que está errado, mas sem levantar os pontos específicos do problema; não oferece qualquer orientação quanto aos padrões desejados de limpeza, nem tampouco sugestões para uma possível melhoria.

Atente agora para esta situação alternativa:

O supervisor aproxima-se de Terry, meia hora depois dele iniciar seu trabalho, e diz: “Terry, é bom ver que seu trabalho está bem melhor. Entretanto, para terminar a tempo, cada corredor do depósito deve ser varrido em aproximadamente 20 minutos. É importante levar em conta os padrões de limpeza exigidos, para que todo o lixo seja removido. E, ainda que você tenha varrido grande quantidade de pó e sujeira, resta muito o que retirar dos cantos. Talvez uma escova menor facilite seu trabalho. Lembre-se que o serviço deve estar terminado até as 4 horas da tarde, para a inspeção do gerente do depósito. Voltarei aqui dentro de meia hora para ver como você está se saindo”.

Basicamente, a crítica construtiva deve deixar claro a quem recebe:

- quais são os padrões de comportamento e desempenho desejados;
- como o trabalho está sendo avaliado até o momento;
- o que deve ser modificado, para que os padrões desejados sejam satisfeitos;
- o tempo de que dispõe para melhorar e apresentar os resultados dessa melhoria;
- o tipo de apoio que se pode esperar da pessoa que faz a crítica.

Muitos gerentes sentem-se necessários e importantes, toda vez que precisam agir no sentido de fazer com que seus subordinados melhorem o desempenho, que não está dentro dos padrões desejados. Mas qual é a sua atitude quando um empregado está realizando seu trabalho adequadamente? Respira aliviado e trata de ocupar-se de outro problema de maior urgência? Vale lembrar que é igualmente importante criticar construtivamente alguém que está realizando bem sua tarefa, porque:

- a pessoa tem necessidade de saber que seu desempenho atende aos padrões desejados: é espantoso o número de pessoas que se sentem temerosas quando nenhum comentário é feito;

- ser elogiado e ser surpreendido fazendo bem alguma coisa é extremamente motivante;
- é importante que a pessoa saiba o que especificamente é bom com relação ao trabalho que está realizando, visto que assim ela consegue determinar um padrão objetivo de desempenho;
- são raras as pessoas que são boas em todos os aspectos de seu trabalho. Comentando o bom desempenho em um aspecto de seu trabalho, uma orientação conveniente é fornecida para que todos os outros aspectos sejam aprimorados; de novo, um padrão objetivo de desempenho é estabelecido.

## Situação 2

O gerente do departamento de Jane, muito satisfeito com o trabalho que ela vem realizando, diz: “Seu relatório sobre a pesquisa de mercado, que aponta a opinião dos clientes sobre a nossa nova loja, estava excelente: bem estruturado, redigido com clareza e elaborado e entregue em tempo hábil. Seria interessante que, em seu próximo relatório, você nos fornecesse mais diagramas e menos tabelas, para que os pontos principais sejam esclarecidos mais facilmente. O que você acha disso?”

Temos, aqui, uma situação que ilustra bem um elogio bastante específico, uma vez que o gerente diz a Jane o que estava particularmente bom em seu relatório, além de fornecer-lhe sugestões para um aprimoramento posterior.

É de grande importância a atitude de um gerente que não impõe seu ponto de vista, mas busca, ao contrário, um diálogo aberto em relação a aprimoramentos futuros. Para ser construtiva, uma crítica deve ser baseada em boa comunicação, permitindo que a pessoa criticada avalie os comentários e participe das decisões, tendo em vista os comportamentos e desempenhos futuros e uma postura mais ativa.

O gerenciamento de desempenhos e comportamentos é um processo dinâmico, e a crítica, sempre que necessária, deve ser feita

de modo e no momento adequados. As habilidades que envolvem a crítica construtiva são as mesmas, quer sejam utilizados processos formais ou informais.

## Orientação e aconselhamento

Depois daquele “pequeno ajuste nas coordenadas”, este deve ser o passo seguinte a ser dado: é quando uma ajuda mais direcionada se faz necessária e há uma defasagem profunda no que se refere a conhecimentos, habilidades e comportamento, que devem ser tratados, por exemplo, como parte integrante do processo que visa, por sua vez, a desenvolver as pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. Este livro não pretende desenvolver as habilidades de orientação e aconselhamento em detalhes, mas apenas enfatizar o papel essencial da crítica construtiva.

### Situação 3

Susan controla um dos caixas em uma loja de departamentos e está apresentando alguns problemas ao lidar com cheques. Sua supervisora, Joan, percebe a necessidade oferecer uma orientação. Ela demonstra, então, o que deve ser feito com os cheques e pede a Susan que procure realizar a tarefa, agora, conforme lhe foi demonstrado. Susan volta a cometer alguns erros e Joan lhe diz: “Por Deus! Você errou novamente! Trate de ficar atenta e concentre-se no que está fazendo. Deixe-me mostrar-lhe de novo como se faz”.

Então, o que lhe parece essa situação? Um péssimo exemplo de crítica, é claro. Os problemas, aqui, são óbvios:

- nenhuma informação específica é fornecida quanto aos erros que estão sendo cometidos pela funcionária;
- não há nenhuma indicação clara do que deve ser modificado na realização da tarefa;

- nada é dito a respeito de como se deve proceder com os cheques para atender os padrões desejados pela empresa;
- este não é, com certeza, um bom exemplo de comunicação efetiva!

O aconselhamento é um processo diferente da orientação: a crítica, nesse processo, é menos dirigida e procura incentivar as pessoas a buscarem suas próprias soluções para os problemas. Seu objetivo é conseguir, mediante certas perguntas, explorar problemas específicos e levar o indivíduo a decidir-se pela melhor solução para resolvê-lo. Preste atenção à situação 4.

#### Situação 4

Sharon acaba de entrar em uma determinada seção da empresa e, embora apresente um desempenho de boa qualidade para os padrões exigidos, possui um comportamento rude, demonstrando irritação com seus colegas. Sua supervisora, Joan, decide ter uma conversa com ela. Pede a Sharon que a acompanhe até a sala de entrevistas, onde não serão interrompidas e importunadas por outras pessoas, e lhe diz: “Estou bastante satisfeita com a qualidade de seu trabalho. No entanto, tenho notado que, em certas ocasiões, você é rude com seus colegas. Por exemplo, quando David, ontem, pediu-lhe a pasta de orçamento, você lhe disse que estava muito ocupada para procurá-la e simplesmente continuou com seu trabalho”. Dependendo da reação de Sharon, Joan pode prosseguir a conversa, perguntando, por exemplo: “Como David deve ter se sentido diante de sua atitude? De que outra forma você poderia ter respondido ao pedido dele? Como se sente trabalhando nesta seção? De que maneira posso ajudá-la a ajustar-se melhor à seção?”

Joan fez críticas bastante específicas sobre um comportamento problemático, sem classificá-la de “pessoa facilmente irritável” e limitando-se a descrever um comportamento que havia observado. É importante notar que o exemplo refere-se a um acontecimento recente, a algo que ocorrera no dia anterior. Joan colocou o fato dentro do contexto do desempenho de Sharon, dizendo-lhe que estava saindo-se bem em seu trabalho, de forma geral, mas que havia

uma área específica de dificuldade: seu relacionamento com os colegas. A ênfase, então, foi colocada visando obter comentários e respostas de Sharon, em vez de dizer-lhe simplesmente como comportar-se. Deste modo, Sharon está sendo estimulada a refletir sobre o problema e a encontrar soluções por si própria. Essa postura tem a dupla vantagem de, por um lado, Sharon estar efetivamente mais à vontade para encontrar soluções e, por outro, vir provavelmente a sentir, dessa forma, um senso de controle maior sobre as soluções apresentadas. Há uma possibilidade bem maior para a solução encontrada por ela ser, de fato, adotada, do que para qualquer outra imposta ostensivamente pela supervisora.

## Adquirindo novas aptidões

Devemos fazer uso da crítica construtiva na manutenção e aprimoramento do desempenho, no aconselhamento e na orientação. Ao adquirirmos novas competências, tornamo-nos mais abertos às críticas. Ficamos mais familiarizados com as críticas quando, participando de um treinamento ou um grupo de estudo, elas são estimuladas e desenvolvidas, seja informalmente, após exercícios, seja formalmente, em testes de avaliação de aprendizagem. A crítica, dentro do contexto de treinamento, é parte vital do processo de aprendizagem, fornecendo informações essenciais àqueles que recebem o treinamento quanto aos progressos que estão atingindo e quanto àquilo que ainda precisam fazer para alcançar o objetivo da aprendizagem.

O potencial para fazer críticas é, em geral, grande não apenas para os profissionais de treinamento, mas também para aqueles que são treinados. Na verdade, eles são capazes de fazer críticas fortes, sobretudo quanto a um comportamento que os tenham afetado diretamente. Em treinamento para entrevistas, por exemplo, a crítica feita por uma pessoa que esteja representando o papel de entrevistado,

ou por membros de um grupo, em exercício de recrutamento, é altamente relevante. Entretanto, esse tipo de crítica pode assumir um caráter muito negativo e, portanto, deve ser tratado com muito tato.

## Situação 5

Fiona interpretou o papel de uma pessoa que estava sendo submetida por Frank, um colega de treinamento, a uma entrevista de seleção para emprego. Foi uma entrevista de baixa qualidade, com investigação insuficiente quanto às capacidades da entrevistada. Terminada a entrevista, Fiona comentou: “que bom, Frank: eu me senti muito relaxada e à vontade.

O instrutor, nesta situação, encontra-se diante de dois problemas: Frank precisa de algumas críticas construtivas que melhorem suas habilidades de entrevistador, e Fiona precisa de auxílio para melhorar suas habilidades de crítica. O que você acha da abordagem descrita a seguir?

O instrutor pede a Frank que sintetize as informações que obtivera durante a entrevista. E, então, pergunta a Fiona se há alguma informação adicional em seu curriculum que Frank não tenha investigado. Esse procedimento deixa claro que houve informações negligenciadas. O instrutor, então, pede a ambos que pensem nas perguntas que poderiam ter sido feitas para que se conseguissem as informações. A seguir, o instrutor agradece a Fiona por suas críticas, mas sugere a ela que as amplie, pedindo-lhe que diga que atitude de Frank, durante a entrevista, fez com que ela se sentisse descontraída e à vontade. Para finalizar, o instrutor procura deixar clara a utilidade daquelas informações negligenciadas de início, uma vez que, nesse momento, Frank já tem conhecimento dos comportamentos que haviam levado Fiona a ter-se sentido tão à vontade durante a entrevista.

Desta maneira, o instrutor faz com que Frank e Fiona digam o que precisa ser melhorado em seu desempenho: no caso de Frank, técnicas de entrevistador, e no caso de Fiona, as habilidades críticas.

# Desenvolvendo e liberando potencial

Talvez a mais difícil, mas igualmente importante tarefa de um gerente seja a de ajudar seus funcionários a desenvolverem e liberarem criativamente seu potencial. Às vezes, tal papel pode ser desempenhado por uma pessoa que está fora da estrutura, por um conselheiro, por exemplo. Uma crítica habilidosa e bem apresentada é parte fundamental desse processo. Tomar consciência do próprio potencial pode depender, simplesmente, da expansão de seu trabalho atual, ao dar-se conta, por exemplo, de sua competência de fazer apresentações, sempre que seu chefe lhe dá a chance de fazer uso dessa habilidade. Por outro lado, a consciência de seu potencial pode ter influência em toda a carreira de uma pessoa. Um conselheiro ou um treinador habilidoso pode ajudá-la a superar seu desempenho atual e lançar uma nova luz sobre as oportunidades e caminhos de sua carreira. A crítica construtiva, quando feita em momentos específicos da carreira, assegura que o potencial seja transformado em desempenho efetivo.

## Situação 6

Carol está ansiosa por progredir dentro da empresa em que trabalha e decide candidatar-se, então, a cada vaga que possa lhe oferecer uma promoção. Não obtendo um resultado positivo, Carol começa a acreditar que o fato de ser mulher lhe possa estar criando algumas dificuldades. Essa idéia a decepciona e a angustia. Examinaremos a cena em que Carol acaba de sair de mais uma entrevista sem resultado favorável, sempre em busca de uma promoção, e discute o fato com dois de seus possíveis futuros orientadores.

Orientador A: “Sei que conseguir uma promoção, nos dias de hoje, é uma tarefa difícil. Mas não perca a esperança e confie no seu talento. Levei anos para conseguir minha promoção. Tenha paciência!

Orientador B: “Vamos tentar deixar claro o que você pretende. O que é importante para você? Dinheiro, posição, desenvolver novas



capacidades? Pense em seus pontos fortes e nos aspectos em que você considera necessitar de aprimoramento. Isso vai ajudá-la tanto a definir o cargo mais adequado para você, quanto a identificar os pontos que precisam de treinamento e desenvolvimento adicionais. Por outro lado, podemos buscar estratégias para ampliar sua experiência, tais como o trabalho em um projeto ou o que em inglês se convencionou chamar de *secondment*, ou seja, a realocação de um funcionário para um cargo, para o qual não foi formalmente contratado, por um determinado período. Pode ser igualmente útil tentar obter alguma informação durante a entrevista, pois é possível que sua habilidade para isso necessite de atenção especial.

Qual dos dois conselhos, em sua opinião, é capaz de liberar o potencial de Carol?

## Desenvolvendo o desempenho em equipe

O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da maioria das empresas. Cada vez mais, as pessoas trabalham como membros de diversas equipes e passam de uma equipe para outra com uma frequência maior que a do passado. Isso acontece, em parte, porque a estrutura das empresas está mudando, pelo desaparecimento das estruturas formais e pelo incremento de equipes de projeto flexíveis. A capacidade dos membros da equipe de criticar construtivamente é uma das peças fundamentais desse processo.

### Situação 7

A equipe para um projeto acaba de ser criada, com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de serviço ao cliente. A equipe é formada por representantes de todos os departamentos. Durante as reuniões, um rapaz de nome Steven, do departamento de marketing, costuma dominar a reunião com suas idéias, o que tem frustrado os demais membros do grupo, que se vêem privados da oportunidade

de contribuírem com suas idéias. Susan, do departamento de produção, decide atacar Steven durante uma das reuniões: “Um momento, Steven. Ouça, você está sempre ‘cheio de idéias’ e não deixa espaço para que o restante do grupo se expresse. Por que você não faz um esforço para ficar calado por alguns minutos e tenta ouvir um pouco o que seus colegas têm a dizer? Também temos idéias, sabia?”

Esse tipo de crítica pode funcionar a curto prazo. Steven pode vir a calar-se, mas isso não é um benefício para o grupo. Steven pode decidir não mais participar das reuniões ou, então, passar a ter uma atitude destrutiva em relação às idéias de seus colegas. Uma abordagem mais produtiva seria Susan conversar informalmente com Steven, fora da sala de reuniões e distante de seus participantes.

“Steven, gostaria de conversar com você por alguns minutos, sobre o andamento de nossas reuniões.” Partindo dessa abordagem, Susan poderia ouvir as opiniões de Steven ou, então, ir direto ao assunto: “Você tem idéias excelentes e as vem expondo com clareza durante nossas reuniões. Entretanto, tenho encontrado certas dificuldades em apresentar minhas próprias idéias. Por exemplo, na reunião desta manhã, sugeri que analisássemos os sistemas de entrega. Você disse ‘ótimo’ e, logo em seguida, sugeri que uma nova campanha publicitária fosse feita, assunto que dominou todo o resto da reunião. Apreciaria que, na próxima reunião, você me ajudasse a desenvolver minhas idéias para melhorar os sistemas de entrega da empresa. O que acha disso?”

Dessa vez, Susan obedeceu às diretrizes da crítica construtiva. De início, comentou a influência positiva que Steven exerce sobre a reunião. Depois, fez uma crítica bastante específica quanto ao comportamento de Steven que veio a causar o problema. Por fim, propôs uma solução e buscou a concordância de Steven. Outra possibilidade seria pedir a ele suas sugestões para resolver o problema, sobretudo porque ter idéias é seu ponto forte!

## Como melhorar a disposição, a motivação e o comprometimento

A maioria dos autores, que tratam da motivação, enfatiza que os fatores essenciais para despertá-los são:

- reconhecimento por um trabalho bem-feito;
- senso de realização;
- liberação do potencial, para que haja crescimento e desenvolvimento.

A crítica construtiva é fundamental quando se deseja atingir os objetivos citados acima. Já discutimos a importância de se fazer uma crítica construtiva quando o trabalho é realizado adequadamente – assim como não se deve deixar de criticar sempre que um aprimoramento ou melhoria se façam necessários – e o papel fundamental que a crítica desempenha na orientação, no treinamento e no desenvolvimento de potencial. Ser capaz de fazer e receber críticas construtivas pode exercer também forte influência nos relacionamentos interpessoais. Todos esses procedimentos e posturas incentivam a motivação e o comprometimento.

### Crítica formal e informal

Embora gostemos de difundir a idéia de que a crítica é melhor recebida de quando feita com regularidade e em caráter informal, há duas situações em que a crítica deve ser formalizada, visto as implicações potencialmente sérias que dela podem advir. Essas duas situações são:

- a entrevista formal (comumente anual) de avaliação de desempenho no trabalho;
- a conclusão de uma audiência disciplinar.

Considerando-se, principalmente, a avaliação formal de desempenho, os resultados da maioria dos esquemas de avaliação podem exercer influência direta sobre os salários e a ascensão na carreira, quer estejam ou não em vigor critérios de aumento salarial relacionados ao desempenho. Sugerimos que o acompanhamento do desempenho seja uma atividade desenvolvida diariamente. Sistemas formais, como os de avaliação, não trazem mais resultados que o processo de crítica construtiva em andamento. Não deveria haver surpresas por ocasião das entrevistas formais de avaliação: as questões deveriam ter sido levantadas e discutidas próximo do evento que as motivou ter ocorrido.

O que acontece quando todas as formas de orientação, aconselhamento e treinamento mostraram-se ineficientes e o desempenho torna-se um problema sério? Este é o momento em que o procedimento disciplinar formal deve ser iniciado. Em muitos aspectos, o processo de crítica construtiva, utilizado em tais situações, pouco difere daquele empregado em outras situações. Entretanto, a maioria dos procedimentos disciplinares é baseada nas sugestões apresentadas pelo Serviço Independente de Aconselhamento e Conciliação, que estabelece os mais importantes princípios adicionais, que ditam, por sua vez, que os empregados acusados de não atingirem os padrões desejados têm o direito de:

- tomar conhecimento da reclamação feita contra eles;
- ter sua situação adequadamente investigada;
- ter a oportunidade de apresentar sua versão;
- conhecer os padrões de desempenho desejados e estar informados quanto ao tipo de apoio ou treinamento que seus gerentes têm para oferecer;
- saber o prazo dentro do qual se espera que atinjam os padrões desejados pela empresa e a maneira como serão reavaliados;
- conhecer as implicações ao não atingir o padrão desejado.

O senso comum sugere que tais princípios sejam pouco mais que um resumo do que deveria ter ocorrido anteriormente e indiquem

claramente o que deve acontecer. É essencial que os princípios sejam aplicados com justiça e bom senso, caso contrário, serão levados a julgamento perante a alta administração ou um tribunal trabalhista.

Enfocamos, neste capítulo, o papel essencial que a crítica construtiva desempenha em quase todos os aspectos da vida profissional. Igualmente, ressaltamos a importância da crítica construtiva fora do ambiente de trabalho, na vida familiar e com os amigos. É, na verdade, uma habilidade a ser utilizada em todos os aspectos da vida.

Tratamos também de alguns dos temas fundamentais que sustentam a crítica construtiva, tais como:

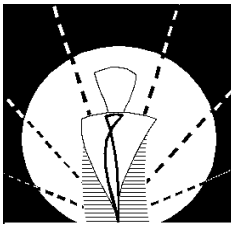
- padrões claros de desempenho;
- exemplos específicos de comportamento ou desempenho que devam ser modificados;
- comunicação efetiva, para identificar problemas e encontrar soluções;
- críticas de desempenho e comportamento positivos, assim como negativos.

Desenvolveremos os temas acima citados no próximo capítulo.

## Exercício 2

Refleta sobre as oportunidades de que você dispõe para emitir críticas e registre-as em seu diário:

- a quem você deseja criticar;
- o tipo de crítica que pretende fazer.



## **capítulo 3**

# **As 10 “ferramentas” para a crítica construtiva**

No capítulo anterior, tratamos das situações nas quais a crítica construtiva pode realmente fazer a diferença no desempenho das pessoas e, assim, em última análise, no sucesso dos negócios. Neste capítulo, concentramo-nos nas habilidades que envolvem a crítica construtiva, oferecendo-lhe 10 “ferramentas” para críticas efetivas.

### **1 Analisar a situação**

Qual é o problema? Tenha bem claro o quê, no comportamento e desempenho atuais, precisa ser mudado, e por quê. Disponha de exemplos à mão: seja capaz de descrever o que aconteceu e quais foram suas conseqüências. Elabore um caso, em que uma situação semelhante aconteça, para fazer uma proposta de negócio.

### **2 Determinar o(s) efeito(s) e o(s) objetivo(s)**

No cerne de qualquer sessão de crítica, está a questão do que cada um dos lados deseja como resultado da crítica que está se fazendo.

O primeiro passo é deixar claro o que você quer que ela realize, e depois construir sua estratégia em torno do efeito desejado.

Seu objetivo deve:

- ser expresso *positivamente*. Dizer “eu quero que Jim termine seus relatórios dentro do prazo estabelecido” tem mais força que “eu quero que Jim pare de atrasar seus relatórios”. Isto é, a crítica deve se concentrar no que se deve fazer, não no que está errado;

- ser *específico*. Particularize seu objetivo: “eu quero que Jim termine seus relatórios trimestrais dentro do cronograma que eu entreguei a ele”;

- poder ser *realizado por você*: “eu quero encorajar e ajudar Jim a terminar seus relatórios dentro do cronograma que eu entreguei a ele”. Apenas Jim pode efetivamente terminar o relatório, mas você pode ajudá-lo e apoiá-lo;

- vir acompanhado de um inventário compreensível do que algumas pessoas chamam de *evidências mensuráveis de sucesso*, isto é, por exemplo, o que você deve ver, ouvir e sentir quando o relatório é entregue dentro do prazo estabelecido. Eis um exemplo simples: é fácil controlar a pontualidade das entregas dos relatórios. Outros objetivos são menos tangíveis. Por exemplo, se seu objetivo diz respeito à habilidade de Jim de lidar com os clientes antipáticos, é aconselhável, então, que mostrar-lhe o comportamento que espera: como olhar o cliente de frente e ouvi-lo com atenção;

- vir acompanhado de uma forte imagem ou experiência de *consecução de objetivo*; novamente, o que você deve ver, ouvir e sentir quando seu objetivo é atingido. Isto é muito motivador: esportistas de alto nível visualizam e experimentam a vitória em um determinado evento, de forma a melhorar seu desempenho;

- ser *realista*, isto é, capaz de ser realizado e mantido com os recursos que estão à sua disposição. Você tem o tempo e a energia necessários para ajudar Jim a terminar seu relatório no prazo estabelecido? Este é um ponto muito importante. As críticas e as atividades de acompanhamento podem exigir um trabalho intensivo, mas é importante não apressá-las para não esgotar as energias;

- vir acompanhado de um inventário que dê ciência do que pode *impedir* você de alcançar o objetivo, e das vantagens de não consegui-lo. Talvez seu relacionamento com Jim possa vir a ser prejudicado pelas críticas. É muito importante levar em conta essa preocupação. O que você pode fazer para assegurar a inviolabilidade de seu relacionamento com Jim?
- ser *vantajoso*. Esteja certo de que a luta pela consecução do objetivo vale o esforço, o dinheiro e o tempo despendidos. Estou fazendo, assim, bom uso de meu tempo?
- ser apresentado em uma *escala de tempo*.

Aplique o que foi apresentado em uma situação de crítica importante para você. Se você está certo do que deseja mudar com a crítica, então o interlocutor também estará. Entretanto, lembre-se de que neste estágio é o seu objetivo. Esteja preparado para discutir o conteúdo e o momento adequado para as mudanças pelas quais anseia. É importante que ambas as partes estejam comprometidas com o objetivo. Somente a pessoa pode mudar seu comportamento ou desempenho; ao fim da sessão de crítica, a pessoa precisa *compreender* a necessidade do objetivo.

### 3 Ajustar-se à receptividade

Assim como a tolerância ao álcool ou à luz do sol, a capacidade de aceitar as críticas pode variar de pessoa para pessoa. Essa capacidade também varia dia a dia, dependendo do estado de espírito da pessoa criticada. Alguns autores classificam as pessoas de *baldes*, *copos* e *cálices*, segundo o comportamento que elas apresentam.

Os *baldes* estão prontos e dispostos a receber críticas, e até mesmo as procuram. Eles se sentem muito seguros e confiantes em sua capacidade de melhorar, e parecem realmente acolher bem as críticas. Entretanto, Russell nos alerta contra, na expressão do próprio autor, os *baldes furados*, isto é, pessoas que parecem estar



dispostas a receber mais críticas, as quais, no entanto, são inúteis e estéreis. Ou seja, e continuando a imagem proposta pelo autor, a crítica é despejada no balde e, sem tocar os lados, escoar por um buraco localizado no fundo do mesmo. Os *copos* são capazes de receber uma quantidade razoável de crítica, isto é, talvez mais do que três ou quatro informações críticas específicas. Os *cálices* precisam de uma atenção especial. Talvez se sintam inseguros, duvidem de sua capacidade de melhorar, ou simplesmente foram, no passado, prejudicados por uma série de críticas ostensivas. Os cálices não estão aptos a receber mais do que uma informação crítica específica; assim, seja gentil com eles.

É muito importante ter em mente que as pessoas diferem em sua capacidade de absorver as críticas, e que a capacidade de uma determinada pessoa também pode variar dia a dia. Você deve prepará-las desde o início e, então, durante a sessão de crítica, e prestando cautelosa atenção a suas reações, observando-as e ouvindo efetivamente suas respostas, adequar convenientemente as etapas e o conteúdo de sua crítica. Você deve se questionar se estão cheios o balde, o copo ou o cálice. E se, por alguma razão, a pessoa estiver limitada em sua capacidade de receber críticas, concentre-se nos pontos mais importantes.

### 4 Criar o ambiente propício

Crie um ambiente apropriado para a crítica, para ser entendido e aceito. É importante estabelecer um clima em que a verdade, o respeito mútuo e a possibilidade de criticar e ser criticado prevaleçam. Tudo isso é determinado pelo conhecimento que você tem da outra pessoa e pelo aprendizado que os dois obtiveram de encontros anteriores. Esse processo pode ser ajudado:

- estabelecendo um “contrato de crítica”, isto é, regras fundamentais que regem a sessão de crítica, que posicionam ambas as partes como parceiras no processo. É melhor estabelecê-las desde o início, antes

de fazer qualquer crítica. Você pode dizer: “é importante sermos honestos um com o outro. Por favor, diga-me se estou fazendo algo que não seja bom para você ou para o grupo. Igualmente, gostaria de fazer-lhe algumas críticas, dar-lhe alguns conselhos. O que você acha disso tudo?” Esse procedimento permite a você discutir a crítica (o conceito, a idéia), antes de fazer efetivamente uma;

- pela determinação do momento mais adequado para a realização da sessão de crítica (*timing*). O ideal seria que a sessão fosse estabelecida quando as duas partes dispusessem de tempo suficiente e não estivessem sob pressão. Tenha presente, no entanto, a regra de ouro que diz que a sessão de crítica deve ser realizada na primeira oportunidade possível depois do evento que motivou a crítica ter ocorrido;

- pela determinação do lugar mais adequado. Ele deve ser tranquilo e isento de interrupções;

- por estar em sintonia; conhecendo e mantendo certa empatia com a pessoa criticada, a existência da “comunicação não-intencional” estará garantida. MacLennam descreve como Aristóteles Onassis (um mestre no desenvolvimento da sintonia) tentaria adaptar-se a cada aspecto do comportamento humano (a maneira de falar, a linguagem corporal, a respiração...), esforçando-se para concentrar-se inteiramente no indivíduo, e entender e apreciar seus aspectos. Você pode achar um tanto radical a tentativa de adaptar-se a cada um dos aspectos do comportamento de uma pessoa, e que ela consideraria essa tentativa um tanto estranha. Entretanto, tente parecer animado, se a pessoa aparentar animação, ou assuma uma postura mais tranquila, se a pessoa aparentar tranquilidade. Perceba que quando você fala com uma pessoa cujo tom de voz é bem suave, você automaticamente procura suavizar o seu tom de voz. Alguns autores chamam esse comportamento de “manter o passo com as pessoas” ou “colocar-se no lugar delas”: você deve ser capaz de ver, ouvir e sentir da mesma maneira que elas vêem, ouvem e sentem, e, conseqüentemente, ser capaz de comunicar-se melhor com elas.

## 5 Comunicar-se efetivamente

Faça uso de suas habilidades de comunicação. Lembre-se:

- dos três aspectos da transmissão da mensagem:
  - o quê você diz, isto é, as palavras que você usa (corresponde a 7% da mensagem);
  - a maneira como você diz, isto é, o tom de voz, a ênfase que você coloca nas diferentes palavras, o volume de sua voz e o ritmo em que você fala (corresponde a 38%);
  - sua linguagem corporal, isto é, a expressão de seu rosto, o contato visual que você mantém com a outra parte e a postura de seu corpo (corresponde a 55%).

Muitas pessoas acham esse resultado surpreendente: a importância relativamente baixa dada às palavras, comparada à dada à voz e à linguagem corporal. No entanto, a sua crítica pode ser estéril se a mensagem for transmitida por palavras que não estão respaldadas por voz e por linguagem corporal adequadas. Por exemplo, dizer “sua apresentação estava boa, mas você podia ter reservado mais tempo para perguntas” pode ser uma boa sugestão, uma boa crítica construtiva, mas pode parecer também, dependendo de seu tom de voz (sarcástico, por exemplo), uma crítica destrutiva.
- de ouvir e observar, de recolher todas as informações e sinais de seu interlocutor. Lembre-se de:
  - concentrar-se ao máximo;
  - manter sua mente aberta e livre de preconceitos;
  - manter-se calmo – a raiva é uma barreira para uma boa compreensão;
  - demonstrar que você está prestando atenção, balançando a cabeça e procurando olhar de frente a pessoa;
  - refletir sobre as idéias apresentadas e as inventariar usando suas próprias palavras. Novamente, isso mostra que você está prestando atenção e o ajuda a averiguar se você entendeu a mensagem corretamente.
- de perguntar eficientemente para:
  - obter as informações necessárias para o entendimento dos

pontos principais. Por exemplo, pergunte “o que está impedindo você de terminar seu relatório no prazo estabelecido? Qual é exatamente o problema?”;

- ajudar o interlocutor a trabalhar os problemas. Por exemplo, pergunte “Como Jane se sentiria ao ser excluída do projeto que estava desenvolvendo com sua equipe? De que outra forma você poderia fazê-la compreender que seu trabalho estava abaixo dos padrões desejados?”

Não é comum ir para uma sessão de crítica dispondo de todas as informações necessárias. Se você supõe que obteve todas, você está a um passo do fracasso.

## 6 Descrever o comportamento que deseja mudar

Eis um ponto crucial. É essencial que a pessoa, primeiro, compreenda qual é o ponto. Depois, que ela aceite que haja um problema. E, finalmente, que ela aceite que haja a necessidade de mudar.

- Tenha exemplos que descrevam com precisão o que você viu ou ouviu a pessoa dizer ou fazer. Por exemplo, diga “você se atrasou três vezes na semana passada. Na segunda, você disse que estava doente...”
- Não tente ler os pensamentos. Por exemplo, em vez de dizer “você ficou muito irritado com aquele cliente”, diga “você estava falando muito alto com aquele cliente”;
- Evite as expressões “eu não gostei da sua atitude” e “você não está se empenhando o bastante”. A que você se refere quando diz “atitude” e “empenho”? O que a pessoa está fazendo e dizendo realmente? Que comportamento o levou a fazer tal observação?
- Concentre-se no comportamento e desempenho que podem ser mudados. Evite comentários sobre a personalidade, tais como, “você deve relaxar mais, não levar as coisas tão a sério”;

- Explique as consequências advindas de tal comportamento. Por exemplo, diga “o cliente começou a gritar e foi embora, sem que a reclamação fosse resolvida”;
- Tente não julgar. Não diga “foi um erro ter tocado em tal assunto durante a reunião, sem que eu estivesse presente”. Diga “tocando em tal assunto, sem que eu estivesse presente, impediu que eu tivesse a oportunidade de explicar as mudanças no cronograma”. Evitando reações ou julgamentos, você deixa mais espaço para a pessoa levar em conta as críticas;
- Concentre-se nos “fatos”, e se for emitir sua opinião ou dar seu ponto de vista, apresente-os como tais. E esteja preparado para reavaliá-los à luz das críticas feitas pelo interlocutor;
- Evite desqualificar outra pessoa, fazendo uso de uma linguagem que possa estimular um comportamento defensivo ou uma reação emocional. Evite, por exemplo, dizer “quem, na face da terra, poderia ter feito uma coisa tão estúpida?”

## 7 Descrever o comportamento desejado

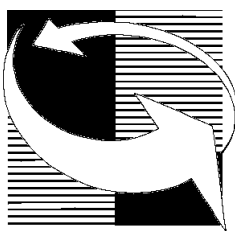
É muito importante deixar claro o comportamento ou desempenho que deseja que a pessoa apresente no futuro. Por exemplo, diga “eu quero que você responda ao telefonema do cliente em 24 horas”. Frequentemente, o desempenho é baixo porque as pessoas não têm claro qual é o padrão esperado.

## 8 Procurar soluções conjuntamente

Executar as mudanças necessárias pode não ser uma tarefa muito simples, e a pessoa pode precisar de sua ajuda. Você pode dar







## capítulo 4

# Situações desafiadoras de críticas

Talvez você encontre, em algumas situações, pessoas difíceis de lidar. Frequentemente, um problema básico é que você encontra dificuldades em criticá-las. Nós não chamamos esse problema de “lidando com pessoas difíceis”, mas de “lidando com situações de crítica desafiadoras”. Um jogo de palavras? Talvez. Mas é importante não encarar essas situações como algo a ser temido, mas como uma oportunidade de desenvolver as suas habilidades de crítica.

Insistimos que, qualquer que seja a situação em que uma crítica é feita, levando em conta que a crítica faz parte do “modo como fazemos as coisas por aqui” (isto é, a cultura organizacional), e que pequenas correções do comportamento ou do desempenho são feitas continuamente, há uma pequena chance do receptor da crítica ficar impressionado e apresentar reações negativas.

Pense sobre algumas situações de crítica que você tenha considerado desafiadoras e anote os detalhes no seu diário, segundo o formato usado na Tabela 1. Podemos dizer que essas situações se caracterizam não tanto pelo tipo de pessoa com a qual você está lidando, tal como seu chefe ou seu colega de equipe de trabalho, mas, sobretudo, pelas reações que você obtém com suas críticas. Ainda que todas as situações de crítica sejam diferentes, algumas reações apresentam desafios específicos. Observemos em detalhe algumas delas. A pessoa pode:



- discordar de sua crítica;
- não estar interessada ou preocupada;
- impressionar-se, abalar-se e até mesmo chorar;
- zangar-se e contestar o seu direito de criticá-la.

Tabela 1

Para mim as situações mais desafiadoras são:			
Nome	Relacionamento	O que é desafiador nessa situação?	Qual foi o resultado/reação

### Compreendendo situações desafiadoras e preparando-se para enfrentá-las

O primeiro passo para a compreensão do motivo das situações serem tão desafiadoras é se perguntar por que as pessoas criam tantas dificuldades para que você faça uma crítica construtiva. Podemos enumerar algumas razões possíveis:

- falta de confiança; as pessoas têm medo de discutir o seu desempenho;

- sentem-se sob pressão e simplesmente não suportam mais nada;
- estão satisfeitas com a situação; não querem ser desafiadas;
- encaram a crítica como uma ameaça à sua posição ou reputação;
- consideram a crítica como fazendo parte do jogo do poder: se aceitarem a sua crítica, estarão dando a você poder; se recusarem ou criarem dificuldades para que você as critique, elas é que estarão obtendo poder.

A lista é infinita. Existem tantas razões quantas são as pessoas e, de qualquer modo, as pessoas mudam, de forma que quem hoje “abusa do poder”, amanhã “se recusará a mudar”. Entretanto, entender as razões do comportamento das pessoas tem um valor inestimável para que você saiba como lidar com elas.

Sugerimos que você planeje e encaminhe as suas sessões de crítica segundo as 10 “ferramentas” que apresentamos no capítulo 3. Agora, nos concentraremos na “ferramenta” 3: ajustar-se à receptividade. Essa “ferramenta” diz respeito à quantidade de crítica que uma pessoa é capaz de suportar e, essencialmente, à sua reação. É difícil lidar com uma reação inesperada. Cuidaremos a seguir de algumas das reações mais comuns, sugerindo algumas estratégias para você enfrentá-las sem maiores problemas.

### A pessoa que discorda da sua crítica

A discordância pode ocorrer em quase todas as sessões de crítica. É importante estar preparado para essa reação, pois ela pode ser uma das coisas mais desconcertantes. A sua resposta depende da pessoa estar discordando dos fatos que você descreveu (“Jim chegou atrasado na segunda”) ou do comportamento criticado ser um problema (o atraso). Se a pessoa discordar:

- dos fatos, então,
  - dê o maior número possível de exemplos;

- procure determinar os pontos de discordância, perguntando, por exemplo, “você está contestando a ocorrência do fato ou apenas os aspectos dessa ocorrência?... Quais aspectos?”;
- reconstitua a versão que a pessoa apresenta dos fatos, compare com a sua e procure determinar as diferenças, perguntando, por exemplo, “o que você realmente disse ao cliente, quando ele devolveu pela segunda vez a torradeira?”
- de que o ponto em questão seja um problema, então explique por que o considera um problema, deixando claro as conseqüências do comportamento da pessoa. Por exemplo, se um pessoa acha que um erro casual em uma fatura emitida não tem a menor importância (“todo mundo pode errar”), será de grande ajuda explicar a reação do cliente e como isso pode afetar o andamento dos negócios.

É bom manter sempre a mente aberta. É possível que, de algum modo, os seus dados não sejam tão precisos? Esteja preparado para diferir a discussão da crítica, dispondo de tempo para investigações complementares.

Será impossível avançar antes de alguns pontos de concordância serem estabelecidos: aceitar que haja um problema é o primeiro passo para resolvê-lo. Pode, algumas vezes, ser frustrante ter de perder algum tempo, lidando com essas discordâncias: *you* sabe que há um problema e quer resolvê-lo. Entretanto, lembre-se de que *you* não pode *forçar* uma pessoa a mudar seu comportamento, ela também precisa querê-lo. Assim, reserve algum tempo para lidar com discordâncias.

### A pessoa não está interessada ou preocupada

Esta situação ocorre, mais comumente, com um membro menos motivado de seu grupo, ou talvez com um colega. Eis as estratégias de que *you* deve fazer uso:

- faça uma relação clara entre sua crítica e os padrões de desempenho, deixe patente que há uma diferença entre o desempenho atual e o desejado, dizendo, por exemplo, “é norma da companhia que uma carta seja respondida em três dias; no mês passado, somente em 50% dos casos você se manteve dentro do padrão”;
- reforce essa mensagem, mostrando o impacto do desempenho abaixo do padrão nos objetivos departamentais e organizacionais. Por exemplo, diga “como resultado, o departamento não está atingindo a sua meta, a de responder às cartas em 2,5 dias em média;
- ainda que seja sempre útil encorajar a pessoa criticada a encontrar soluções e a traçar objetivos e planos de ação, nesta situação é essencial envolvê-la no processo e não permitir que ela se mantenha passiva na discussão;
- obtenha um forte comprometimento para a estratégia de mudança, com cronogramas rígidos e, se for apropriado, escritos.
- persista e, se necessário, persista de novo e de novo!

A situação de total desligamento é muito complexa para ser resolvida com um simples “quadro”. Entretanto, você deve considerar como as estratégias sugeridas anteriormente podem fazer o diálogo fluir mais naturalmente. Persistência deve ser a sua grande arma contra o Senhor e a Senhora Desinteressados.

## A pessoa que se impressiona, se abala e até mesmo chora

Se a crítica é constante e construtiva, dificilmente você vai se deparar com uma situação em que a pessoa criticada fique muito abalada. Entretanto, mesmo com as melhores das intenções, essa situação pode ocorrer com um membro de sua equipe ou colega, se você não os preparar adequadamente. Para a maioria das pessoas, esta é a reação mais temida: sabemos que é muito difícil lidar com as emoções no ambiente de trabalho. As estratégias de que você precisa dispor são:

■ para a pessoa que se impressiona: demonstre simpatia. Ela tem o direito de se impressionar. Diga, por exemplo, “eu entendo você ficar impressionado, se não ouviu nada igual antes”. Dê tempo a ela, para que expresse o seu choque: estando calma, você pode discutir sem problemas os pontos importantes. Ouvir e enfatizar é importante nesse estágio.

■ para a pessoa que chora:

- dê a ela a “permissão” de chorar. Muitas pessoas se sentem embaraçadas por mostrar suas emoções e pensam ser inaceitável chorar no ambiente de trabalho. Diga, por exemplo, “não é nenhum problema chorar, sinta-se à vontade”;
- dê a ela tempo e espaço. Esteja preparado para conversar sobre o motivo dela considerar a crítica ostensiva;
- quando ela estiver aparentemente calma, sempre averiguando os sentimentos da pessoa, determine as etapas de sua reação;
- tente não encerrar nunca uma sessão, mesmo que seja aparentemente a melhor solução. É melhor persistir e tentar levar a sessão para sua parte positiva: a procura de soluções. De outro modo, você pode deixar a pessoa com o problema e sem o suporte necessário para lidar com ele.

### A pessoa que se zanga

Essa situação pode surgir quando você tenta fazer uma crítica construtiva a um colega ou a um chefe, que o não consideram capaz ou com condições de criticá-los. Ela também pode ocorrer se fizer pouco tempo que você assumiu a gerência, com membros de sua equipe que estão na empresa há muito tempo. Os anos lhes dão a certeza de terem feito um bom trabalho e eles podem se considerar superiores e indispensáveis. Eles podem ficar chocados e irritados, se recebem uma crítica questionando o seu trabalho. Pessoas irritadas podem ser muito difíceis de lidar. O que fazer então? As estratégias de que você deve fazer uso são:

- compreenda a situação, entenda que ele tem o direito de se zangar, e tente mostrar que a sua crítica não foi mal colocada, dizendo, por exemplo, “eu entendo por que você está zangado: o que eu disse provavelmente foi um choque para você”;
- encontre algum ponto comum sobre que concordar, dizendo, por exemplo, “eu sei que você tem trabalhado muito”;
- não mude de posição (a menos que sinceramente convencido): a raiva pode ser usada como uma arma. Quantas pessoas da sua organização você sabe que ninguém provoca, em função do comportamento ser tão difícil?

Obviamente, é muito melhor evitar as reações de raiva. Se está tratando com uma pessoa que você sabe que é “pavio curto” ou muito sensível às críticas, pense sobre:

- estabelecer um contrato de crítica. Você se lembra que no capítulo 3 nós sugerimos que se estabeleça, no início de qualquer relacionamento, o princípio de que ambas as partes desejam fazer e receber críticas. O ideal seria fazê-lo antes de ter que fazer qualquer crítica. Entretanto, se você não for capaz de preestabelecer o contrato, pode ser de grande utilidade começar com uma sessão de crítica na qual se discuta um tema bastante sensível ou que participe uma pessoa bastante sensível;
- ajustar seus objetivos de acordo com os da pessoa criticada. É interessante que vocês concordem que estão trabalhando pelo mesmo objetivo, por exemplo, proporcionar um atendimento excelente ao cliente. Há, nesse procedimento, o duplo benefício de, por um lado, enfocar o aspecto positivo daquilo que você está tentando obter e, por outro, propiciar um ponto de concordância desde o início.

Isso exige coragem assim como a habilidade de lidar com as pessoas de “pavio curto”. Entretanto, essa é uma situação na qual a crítica pode ter uma poderosa influência, pois é comum que essas pessoas não estejam acostumadas a trabalhar com críticas. Assim como a chuva em um deserto, o efeito da crítica sobre essas pessoas

pode ser radical. Você pode descobrir que essas pessoas podem vir a ser seus aliados mais leais e os colegas mais valiosos!

### A pessoa que contesta o seu direito de criticá-la

A contestação pode aparecer nas mais variadas situações; talvez mais comumente com pessoas que não esperam ser criticadas por você, tais como seu chefe, colegas de outro departamento e clientes. Esses relacionamentos podem ser de dois tipos: aqueles mais próximos e regulares (por exemplo, seu chefe); e aqueles mais distantes e menos frequentes (por exemplo, seus clientes). No caso do primeiro tipo, a estratégia é:

■ estabeleça um contrato de crítica. Ainda que os conceitos de críticas “verticais” e “horizontais” sejam muito falados no momento, eles são raramente implementados em toda a organização ou de modo sistemático. Assim, é comum que a idéia de criticar seu chefe ou colega possa lhe parecer desanimadora. Estabelecer o contrato de crítica permite a você tatear suavemente aquilo que podem ser águas perigosas.

Os dois princípios seguintes se aplicam a ambos os tipos de relacionamento:

■ frisamos, no capítulo 2, que a credibilidade em criticar um assunto específico é vital. Em situações em que essa credibilidade seja contestada (por exemplo, com seu chefe ou colega de outro departamento) ou simplesmente desconhecida (por exemplo, com seus clientes), é essencial estabelecê-la previamente. Lembre seu chefe de que você tem muita experiência em um assunto específico. Com clientes, a melhor abordagem seria lembrá-los de que você possui um conhecimento bastante detalhado de um determinado procedimento ou produto;

## Feedback

■ novamente, adequar os objetivos das duas partes pode ser uma técnica poderosa. Por exemplo, no trato com um cliente que reclamou de entregas atrasadas, mas que, na verdade, é o causador do problema por estar atrasando seus pedidos (e assim você precisa criticá-lo), será de grande ajuda começar dizendo “fico satisfeito que seja muito importante para você receber as entregas dentro do seu cronograma de produção. Nosso objetivo é dar-lhe o melhor serviço possível. Assim, é muito importante conhecer suas necessidades de entrega”. Isso coloca o foco sobre aquilo que você quer obter, abrindo espaço para a sua crítica construtiva.

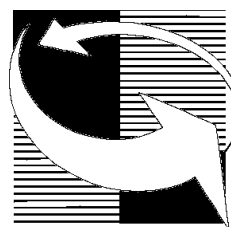
Nós estabelecemos algumas técnicas e princípios de grande utilidade, para as mais desafiadoras situações de crítica. Refletindo sobre essas estratégias, você se prepara não apenas para enfrentar tais situações, como, também, para resolvê-las. Fazendo uso delas, conjuntamente com as 10 “ferramentas”, você organizará sessões de crítica muito interessantes.

## Exercício 4

**Refleta sobre as estratégias para enfrentar as situações desafiadoras de crítica. Para as oportunidades de crítica, desenvolvidas no exercício 3, complete seu planejamento, registrando em seu diário:**

- como você supõe que a pessoa criticada vai reagir;
- que estratégias você pretende adotar.





## capítulo 5

# Recebendo críticas

Até aqui tratamos das situações nas quais as críticas eram feitas por você e do modo adequado de desenvolver suas habilidades para criticar construtivamente. Mas é igualmente importante desenvolver suas habilidades para *receber* críticas, porque:

- você também precisa da crítica, para apresentar um desempenho efetivo e para crescer e se desenvolver;
- se você faz críticas, você deve estar preparado para recebê-las. Isso faz parte do contrato de crítica, quer tenha sido ele estabelecido formalmente ou não.

Estamos  
recebendo críticas?

Nesta etapa, é importante considerar:

- a quantidade de crítica que você está recebendo;
- quem está criticando e quem não está;
- se essas críticas são construtivas;
- como você se sente ao recebê-las.

Fizemos anteriormente uma rápida referência ao que passamos a chamar de *deserto de crítica*. Quantas plantas conseguem sobreviver em condições desérticas? Quantas pessoas são capazes de sobreviver em um deserto de críticas? É surpreendente o número de pessoas que responderam “não muitas” à primeira pergunta. Mas e quanto às pessoas? Com certeza, ao menos o seu chefe costuma fazer-lhe críticas, provavelmente na avaliação anual da empresa, mas o que costuma acontecer em relação à crítica que deveria ser feita no dia-a-dia do trabalho. Quantos chefes, se chamados por seus subordinados a emitirem mais críticas, diriam: “se você quer saber como anda seu desempenho, é sinal de que as coisas não estão indo muito bem”, ou “não se preocupe, eu lhe direi quando estiver fazendo algo errado”?

Um dos autores deste livro já se encontrou diante das duas situações e ficou preocupado. Será que entendera bem o que o chefe havia dito? Estaria realmente tendo um bom desempenho, ou apenas razoável e, a menos que melhorasse em algum aspecto (até então não determinado), estaria exposto ao risco de baixar de posto, a ponto de necessitar de alguma medida corretiva? Como poderia aprimorar seu desempenho, posicionando-o para além do apenas razoável? E quanto a seus colegas de equipe ou aos funcionários que trabalham sob sua liderança? É possível que você sinta que determinado relacionamento não está indo bem, embora não saiba dizer o porquê. As pessoas podem ficar extremamente surpresas ao descobrirem que há um problema e que o mesmo já vem se desenvolvendo há algum tempo. A crítica resultante de tal situação está, na maioria dos casos, longe de ser construtiva, uma vez que acontece quando alguém já chegou a tal ponto de frustração que seu medo ou falta de disposição para fazê-la é substituída pela necessidade de agir. No ambiente de trabalho, é comum ter que se combater a crítica de baixa qualidade e a crítica a que chamamos destrutiva. Ainda neste capítulo, iremos fornecer-lhe sugestões de como lidar adequadamente com tais situações.

A última pergunta que lhe fizemos anteriormente dizia respeito à maneira como você se sente ao receber críticas. É possível que você

argumente, dizendo não haver problema quando a crítica é construtiva, que tudo depende da pessoa de quem ela parte, etc. É importante, porém, que você reflita sobre essa questão e passe a observar suas reações para descobrir o quão receptivo você é, de fato, a críticas. Há algo que o impeça de buscá-las ou você está, de certa maneira, demonstrando pouca boa vontade para recebê-las? Por exemplo, você:

- sente que “fracassou” e fica muito irritado quando alguém sugere que seu desempenho não está atingindo o padrão desejado?
- evita dar às pessoas a oportunidade de criticá-lo, caso tal crítica afete de maneira negativa sua carreira?
- teme não ser capaz de melhorar seu desempenho?
- acredita que não há qualquer necessidade para críticas – afinal, tudo vai bem?
- sente-se constrangido toda vez que alguém tece críticas, quer de natureza positiva, quer de natureza negativa à sua pessoa?
- hesita em buscar críticas?

Aceitar que se tem barreiras quanto a receber críticas é o primeiro passo a ser dado. Agora é o momento de considerar o quão reais são essas barreiras e começar a moldá-las de forma mais positiva. Concentre-se nas vantagens que receber críticas pode lhe trazer: a oportunidade de aprender e crescer, de lidar com dificuldades antes que venham a se tornar problemas, de melhorar e desenvolver relacionamentos. Algumas pessoas costumam afirmar que a crítica bem-feita é uma verdadeira “dádiva”; concordamos com a metáfora que consideramos de grande utilidade. Costumamos associar a palavra ‘dádiva’ a coisas valiosas que recebemos e que nos fazem bem. Que perspectiva diferente a crítica assume quando passamos a encará-la como uma dádiva! Há também evidências de que buscar críticas adquire, a partir da idéia de dádiva, uma impressão positiva. E, então, você continua sendo o que chamamos anteriormente “balde” no que diz respeito à aceitação de críticas?

### De quem você precisa ou deseja receber críticas?

De quem, então, precisamos receber críticas? A resposta deve ser de toda e qualquer pessoa, e quanto mais crítica obtivermos, melhor. Entretanto, temos maior necessidade de receber críticas daqueles cuja opinião mais valorizamos e que podem, portanto, exercer influência mais acentuada em nosso desenvolvimento. Por exemplo, se você for um jovem músico que aspire a uma bela carreira, é mais provável que se deixe influenciar mais pelas críticas de alguém que tenha um nome respeitado no mundo da música, do que por um indivíduo incapaz de ler uma só nota musical. Da mesma forma, se você é um assistente de vendas, é provável que valorize uma crítica em relação a suas habilidades de atendimento ao cliente, quando vindas de um profissional cuja habilidade em atender aos clientes você admire. Em geral, as críticas vindas de nossos chefes, cônjuges e sócios são as de maior importância em nossa escala de “necessidade de crítica”.

Por outro lado, é provável que você se mostre menos disposto a aceitar críticas vindas de seus subordinados, uma vez que podem ameaçar sua posição como gerente. Ainda assim, é possível que os funcionários a você subordinados sejam as pessoas com quem você tenha maior contato no dia-a-dia. Eles ocupam posição ideal para comentar a respeito de seu desempenho, especialmente na qualidade de “gerenciador de pessoas”. Será que você poderia dispensar essa valiosa fonte de informação? De forma semelhante, colegas mais íntimos ou outros membros da equipe a que você pertence são capazes de fornecer uma perspectiva única a respeito de suas habilidades, como pessoa apta a trabalhar em equipe ou em termos de sua capacidade de comunicação. E não se esqueça de seus clientes e fornecedores: eles também podem ser fonte valiosa de crítica em relação a seu desempenho. O que pretendemos dizer é, em outras palavras, que a crítica constitui um instrumento valioso, não importa de quem ela parta.

## Como obter críticas construtivas

Se o problema é que você não tem recebido qualquer tipo de crítica, sobretudo daquelas pessoas cuja opinião é fundamental para você, chegou o momento de pedi-la. Caso isto pareça embaraçoso e você se sinta tentado a ignorar a idéia, procure considerar o que você irá obter, se o fizer: boa quantidade de informação valiosa que apenas o ajudará a melhorar seu desempenho. Lembre-se, ainda, de que você tem “direito” à crítica, assim como qualquer outra pessoa. Do mesmo modo que você deve traçar uma estratégia para fazer críticas, trace uma para obtê-las.

- determine o tipo de resultado(s) que você deseja obter, a respeito do quê quer ser criticado e por quê.
- ajuste-se à pessoa de quem deseja receber críticas: ela tem condições de fazê-las no momento presente? A pessoa está motivada ou interessada em criticar você em relação a esse assunto em particular?
- Diga com antecedência à pessoa de quem deseja receber críticas que você está buscando sua ajuda e cooperação. Assim, ela terá tempo para pensar o que irá fazer, como também terá a oportunidade de expressar preocupações com relação ao “fazer” a crítica, quer por não considerar-se a pessoa certa para fazê-la, como por não dispor de tempo no momento.
- Verifique seu grau de receptividade a críticas (você é o que já chamamos anteriormente “balde”, “copo” ou “cálice?”). Se sua resposta for “cálice”, este pode não ser o melhor momento para você.
- utilize suas habilidades de comunicação: entre em sintonia, ouça efetivamente e esteja preparado para questionar com eficiência.
- seja específico quanto ao tipo de auxílio de que necessita. Diga, por exemplo: “Você me ajudaria a elaborar adequadamente meu relatório?”, em vez de pedir para ser julgado, dizendo: “O que acha de meu relatório?”
- Evite fazer perguntas como: “Você gostou de minha última apresentação, não é mesmo?”

■ Aja de acordo com aquilo com que concorda, esteja preparado para falar sobre as coisas de que discorda ou que não compreende e mantenha a mente aberta – é possível que elas façam, de fato, sentido.

Experimente o seguinte: faça uma relação daquilo a respeito de que você julga que seria benéfico ser criticado, e das pessoas que poderão ajudá-lo. Observe o efeito que causa nelas ao deixar claro que está interessado e valoriza as críticas que possam vir a fazer, assim como valoriza também o resultado que a abertura desse canal de comunicação traz a seu relacionamento com essas pessoas. Acreditamos que desbloquear os canais de crítica pode trazer benefícios que vão bem além do assunto abordado na crítica. Essa abertura pode melhorar e fortalecer a comunicação, os relacionamentos e a disposição geral.

### Como lidar com a crítica menos construtiva

Você pode fazer uma crítica aos autores desse livro, dizendo algo como: “Bem, está certo que vocês falem sobre como conseguir que as pessoas façam críticas construtivas, mas o fato é que vocês não conhecem nem meu patrão, minha equipe de trabalho, meu marido, ou minha esposa. Meu problema é que as pessoas em geral acreditam que dizer tudo que não aprovam em mim é jogar limpo. Críticas positivas posso tolerar, mas quanto ao resto delas?” Vejamos, então, de que maneira você pode lidar com o resto da humanidade que não tenha lido este livro. Sugerimos a seguir algumas maneiras de transformar a crítica destrutiva em crítica construtiva.

■ Identifique os motivos que essas pessoas têm para fazer-lhe uma determinada crítica, neste determinado momento.

■ Controle seus pensamentos (é provável que você esteja se sentindo deprimido ou zangado com as críticas que está recebendo), buscando a intenção positiva que há por detrás das palavras aparentemente negativas. Pode ser que as pessoas estejam tentando ajudá-lo a melhorar seu desempenho, e não estejam querendo atacar você.

Quer seja esse o caso ou não, perceber a crítica dessa forma mais positiva, irá ajudá-lo a lidar com ela.

■ Se a crítica for subjetiva ou voltada à sua personalidade ou atitude, utilize sua habilidade de questionamento, para direcionar a crítica para os problemas reais, buscando exemplos: “Você diz que não me dou bem com o resto da equipe. Poderia apresentar-me alguns exemplos de atitudes minhas que estejam acarretando problemas?” A partir daí, procure manter a discussão orientada para tais problemas.

■ Da mesma forma, se a crítica for vaga, procure obter mais detalhes. Você poderá dizer: “Compreendo que está me dizendo que meu relatório não atende às necessidades do gerente de marketing. Poderia ser mais específico quanto às necessidades dele a que meu relatório não está atendendo?” Continue a investigação, até que todos os detalhes tenham sido absolutamente esclarecidos.

■ Se a pessoa que critica estiver zangada ou agressiva, comece demonstrando-lhe empatia, dizendo: “Sei que você está aborrecido pelo fato de eu não tê-lo consultado a respeito de...”. O próximo passo irá depender de você considerar ou não a crítica justificável. Caso você não a considere justa é possível que deseje explicar porque não consultou a pessoa em questão. Em qualquer das circunstâncias, procure dirigir a questão para o futuro, dizendo: “Como podemos assegurar que isso não aconteça de novo?” ou “De que forma gostaria que eu agisse da próxima vez?” Caso a agressividade persista, continue direcionando a conversa para o que deve ser modificado com respeito à situação. Contar com uma estratégia e concentrar-se no problema, em vez de fixar-se nas atitudes de agressividade de seu interlocutor ajudará você a manter a calma e assumir o controle da discussão.

■ Tire proveito da forma como a crítica é transmitida, resumindo a crítica destrutiva da outra pessoa e reproduzindo-a em suas próprias palavras construtivas.

■ Procure lembrar-se de que se alguém está se dando ao trabalho de criticá-lo, é possível que uma mudança em seu desempenho ou comportamento valha mesmo a pena.

■ Agradeça à pessoa por ter feito a crítica e procure manter uma visão clara de seu valor pessoal, através de uma avaliação da crítica, levando em conta seu autoconhecimento anterior.

## Feedback

- Determine os resultados que deseja obter após ter recebido a crítica. Se uma modificação em seu desempenho se impuser, determine o que deve ser feito de maneira diferente, a fim de atingir o resultado desejado. Trace um plano.
- Visualize o bom resultado da mudança que se tenha operado; isso o levará a motivar-se quanto a mudanças.
- Tenha determinação e implemente seu plano, certificando-se de reavaliar seu progresso.
- Faça uma crítica do resultado obtido para a pessoa que o criticou anteriormente.

Acima de tudo, procure manter em mente que a crítica é uma dádiva. Não é necessário que você a aceite sem questioná-la, mas você deve a si próprio o direito de refletir sobre ela e avaliá-la. Só você pode decidir-se por uma mudança de desempenho ou comportamento. Caso decida rejeitar a crítica, é importante deixar que a pessoa que o critica tome conhecimento, tanto de sua decisão quanto dos motivos que o levaram à mesma. Dessa forma terá sido completado o ciclo da crítica. Do contrário, em vez de melhorarem, os relacionamentos correrão o risco de virem a deteriorar-se.

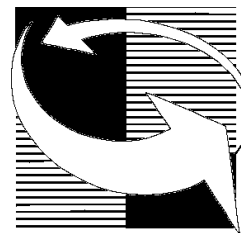
A capacidade de receber e lidar com críticas é uma habilidade tão vital quanto a de fazer críticas. São os dois lados da mesma moeda. As duas habilidades requerem prática e você estará aprendendo a partir de cada experiência de crítica. O próximo capítulo irá mostrar-lhe como aproveitar ao máximo esse aprendizado e aprimorar, continuamente, suas habilidades de crítica.

### Exercício 5

Refleta sobre as oportunidades de receber críticas e registre em seu diário:

- os aspectos de seu desempenho a respeito dos quais gostaria de receber críticas;
- quem tem maior competência para fazer-lhe tais críticas;
- seu plano.





## capítulo 6

# Aprimorando continuamente suas habilidades de retornos positivos

Desenvolver suas habilidades para fazer e receber críticas construtivas é quase como adotar um novo estilo de vida. À medida que você absorve o conceito de crítica, estará tomando consciência de que você está de fato fazendo ou recebendo críticas, de alguma forma, a todo momento. Além das sessões mais formais de crítica que você pode planejar, haverá ocasiões nas quais você se encontrará fazendo ou recebendo críticas informalmente, como ao mencionar a um de seus subordinados, que seria útil incluir um determinado assunto ou detalhe na circular sobre as minutas de reuniões de equipe de trabalho, ou ao fazer lembrar a umas das pessoas mais íntimas e caras a você, que seria conveniente que ele ou ela recolocasse a tampa no frasco de xampu da próxima vez que fosse usá-lo. Tais situações de importância menor do cotidiano (pelo menos assim consideradas por você) constituem oportunidades para que você pratique suas habilidades de crítica. Você ficará surpreso com os benefícios – na verdade, esses pequeninos problemas do cotidiano têm a curiosa tendência de virem a se transformar em motivos suficientes para desencadear uma verdadeira guerra, sem que haja para isso uma boa razão aparente. Entretanto, a “boa razão” pode ser que seu subordinado interprete seu comentário bem intencionado como sendo uma crítica destrutiva em relação a seu desempenho no que diz respeito à maneira como ele faz circular as minutas do departamento ou seção; da mesma forma, aquela pessoazinha querida a quem você pediu a gentileza de tampar o xampu depois que o usasse pode

## Feedback

argumentar que você está fazendo tempestade em copo d'água, um caso de coisas absolutamente sem importância, fique zangada e, em consequência, ignore seu gentil pedido de colaboração.

Para se desenvolver qualquer habilidade, dois ingredientes fundamentais são indispensáveis: a oportunidade de praticar e o desenrolar da crítica. No caso de desenvolver suas habilidades de crítica, há a possibilidade de se obter uma crítica em relação à nossa crítica (além do que vale lembrar que buscar críticas é sempre válido!), mas é certo que em diversas ocasiões você tenha que confiar apenas em sua própria percepção. A maneira de fazer isso é pensar a respeito do que tenha acontecido e estabelecer um sistema que lhe permita fazer a si mesmo críticas construtivas quanto ao aprimoramento constante de suas habilidades de crítica. Talvez seja interessante utilizar-se de algo mais estruturado, como nossas tabelas que vêm a seguir, comparando resultado(s) com objetivo(s), identificando com clareza o que saiu bem e o que não aconteceu como se desejava e, ainda, porque isso aconteceu. Por fim, e mais importante que tudo, seja específico quanto ao que aprendeu pela experiência e o que pretende fazer de maneira diferente na próxima ocasião.

### Questionário 1:

#### Faça o seu feedback

O que esperava ao criticar?
Qual foi o resultado?
O que saiu bem e por quê?
O que não saiu tão bem e por quê?
O que aprendi?
O que farei de maneira diferente da próxima vez?

Questionário 2:  
Recebendo críticas

Eu as busquei? Sim/Não	Se não, como deveria tê-las buscado?
Se sim, quais foram meus objetivos?	Se não, quais foram os objetivos da pessoa que as fez?
Qual foi o resultado?	
O que saiu bem e por quê?	
O que não saiu tão bem e por quê?	
O que aprendi?	
O que farei de maneira diferente da próxima vez?	

As 10 Ferramentas apresentadas no capítulo 3 e as estratégias para lidar com as situações desafiadoras são, portanto, para servir de guia, e não como regras a serem seguidas cegamente. A partir da tentativa de abordagens diferentes utilizadas com pessoas diferentes, você poderá definir quais daquelas ferramentas apresentadas são para você como leis a serem seguidas com segurança e quais delas devem ser usadas com maior cautela.

Exercício 6

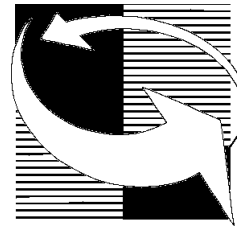
Refleta sobre suas experiências de dar e receber críticas e registre em seu diário:

- n as respostas dadas ao questionário;
- n que outras informações são necessárias para que você desenvolva suas habilidades de crítica.

Boa sorte!

Há três mensagens que surgem consistentemente em nossa pesquisa. A primeira delas é o grande sentido pessoal de aprendizado que surge a partir do *fazer* críticas construtivas. Vai parecer estranho tomar consciência de que você geralmente critica com a finalidade de ajudar a desenvolver a pessoa do outro. O segundo ponto é o grande sentido de satisfação no trabalho que se experimenta quando a crítica que você faz, quer seja formalmente na função de gerente, como informalmente, na condição de amigo e colega, é levada em consideração, resultando em posterior melhoria de desempenho. Em terceiro lugar, é de primordial importância reconhecer o extraordinário poder que a crítica construtiva pode ter em nossos relacionamentos, na disposição de modo geral e como fator de motivação.

Desejamos-lhe boa sorte no desenvolvimento de suas habilidades de crítica. Ah, e a propósito, não se esqueça de nos enviar suas críticas construtivas através do Institute of Personnel and Development com relação a este nosso livro. Prometemos levá-las em consideração cada vez que tivermos de revisar as idéias aqui colocadas.



## Leituras complementares

### capítulo 1

THATCHER, John. “Motivating people via feedback”, *Training and Development (UK)*, Vol 12 No 7, Julho 1994. pp 8-10, 12.

RUSSELL, Tim. *Effective Feedback Skills*. Londres, Kogan Page, 1994.

### capítulo 2

BLANCHARD, Kenneth e Spencer Johnson, *The One Minute Manager*. Londres, Fontana/Collins, 1983.

ADVISORY, Conciliation and Arbitration Service. *Discipline at Work*. Londres, ACAS, 1989.

### capítulo 3

RUSSELL, Tim. *Effective Feedback Skills*. Londres, Kogan Page, 1994.

MACLENNAN, Nigel. *Coaching and Mentoring*. Aldershot, Gower, 1995.

MEHRABIAN, A. e Ferris, I. “Interference of attitudes from nonverbal communication in two channels”, *The Journal of Counselling Psychology*, Vol 31, 1967. pp 248-52.

MACKAY, Ian. *Como ouvir pessoas*. São Paulo, Nobel, 2000.

MACKAY, Ian. *Aprendendo a perguntar*. São Paulo, Nobel, 2000.

### Outras leituras

- BRAMSON, R. M. *Dealing With Difficult Bosses*. Londres, Nicholas Brealy Publishing, 1992.
- BRAMSON, R. M. *Dealing With Difficult People*. Nova Iorque, Ballentine Books, 1981.
- CLUTTERBUCK, D. *Everyone Needs a Mentor: Fostering talent at work*. Londres, IPD, 1991.
- FELDER, L. *Does Someone at Work Treat You Badly?: How to handle brutal bosses, crazy co-workers and anyone else who drives you nuts*. Nova Iorque, Berkeley Book, 1993.
- FISHER, R. e URY, W. *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in*. Nova Iorque, Penguin Books, 1991.
- O'CONNOR, J. e SEYMOUR, J. *Introducing NLP*. Londres, Aquarian Press, 1993, (Veja pp 19-23 para estabelecer a sintonia.)
- PARSLOE, E. *O gerente como líder e orientador*. São Paulo, Nobel, 2000.

# FEEDBACK

Roland & Frances Bee

Os autores são diretores da *Time for People Ltd.*, empresa inglesa de consultoria em Recursos Humanos e Treinamento. Frances e Roland são autores de vários livros.

Este livro exerce um papel de fundamental importância ao realçar o desempenho profissional e os inter-relacionamentos humanos.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres.*

- Como fazer propostas e relatórios
- Avaliação de desempenho
- Trabalho em equipe
- Delegar tarefas com segurança
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

